

## УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Здатність підприємства стабільно розвиватися та здійснювати ефективну господарську діяльність визначається стійкістю його фінансового стану, ефективністю фінансової діяльності, а також здатністю протистояти внутрішнім та зовнішнім негативним факторам, що у цілому характеризують рівень його фінансової захищеності. Для забезпечення стійкого та ефективного економічного розвитку, примноження потенціалу, а також досягнення бажаних результатів фінансово-господарської діяльності підприємству необхідно дбати про належний рівень своєї безпеки, особливо фінансової. Саме цим зумовлена актуальність дослідження проблематики забезпечення фінансової безпеки підприємства, що є запорукою його стабільного та успішного розвитку. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Більшість наявних визначень є спробами охарактеризувати категорію фінансової безпеки в розрізі лише певної теми. Однією з причин даного явища є використання різних поглядів щодо розуміння сутності категорії «безпека», що покладена в основу розроблення підходів до визначення фінансової безпеки підприємств. Так, професор О.І. Барановський розглядає цю категорію як рівень забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, достатніми для задоволення його потреб і виконання наявних зобов'язань, які характеризуються збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю відвернути зовнішню фінансову експансію, забезпечити фінансову стійкість (стабільність), ефективне функціонування та економічне зростання [1]. Фінансова безпека, на думку І. Бланка, являє собою кількісно та якісно детермінований рівень фінансового стану підприємства, що забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних та потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії та створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого росту в поточному та перспективному періодах [2, с. 24]. М.М. Єрмошенко та К.С. Горячева фінансовою безпекою вважають такий фінансовий стан підприємства, який характеризується: збалансованістю і якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, котрі використовуються підприємством; стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз; здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію власних фінансових інтересів, місії і завдань

достатніми обсягами фінансових ресурсів; здатністю забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансової системи [3, с. 114]. О.В. Арєф'єва та Т.Б. Кузенко визначають фінансову безпеку «як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів, який виражається у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості та рентабельності бізнесу, якості управління та використання основних та оборотних коштів, структури його капіталу, норми виплат за цінними паперами, а також курсової вартості його цінних паперів як синтетичного індикатора поточного фінансово-господарського становища та перспектив її технологічного та фінансового розвитку» [4, с. 101]. Відмінністю цієї позиції є те, що, по-перше, автори наголошують на прибутковості діяльності підприємства, як одному з головних критеріїв забезпечення фінансової безпеки. На думку Л.С. Мартюшевої, на основі цього критерію можна будувати всю систему кількісних та якісних показників фінансової безпеки підприємства. Також до критеріїв фінансової безпеки відносять достатність інших фінансових ресурсів, їх збалансованість та ліквідність, які уможливають нормальне існування та розвиток суб'єктів економічного життя [5, с. 37]. По-друге, надається перелік елементів фінансового механізму підприємства, а саме фінансово-економічних важелів, що підкреслює цілісність системи та акцентує увагу на індикаторах фінансової безпеки. І, по-третє, автори – чи не єдині, хто вводить у розгляд якість управління підприємством як визначальний фактор забезпечення фінансової безпеки. Розділяють дані погляди й А.В. Гукова та А.Д. Інікіна, які вбачають сутність фінансової безпеки у здатності суб'єктів економічних відносин самостійно розробляти і впроваджувати фінансову стратегію, що відповідає цілям корпоративної стратегії [6, с. 100].

Аналіз діяльності підприємств свідчить про те, що саме низький рівень ефективності системи управління фінансовою безпекою є причиною кризових явищ, їх орієнтованості на боротьбу з результатами негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а не на попередження та вчасну нейтралізацію потенційних ризиків та загроз. Дієвим інструментом вирішення цієї проблеми є обґрунтована цілеспрямована стратегія управління фінансовою безпекою, яка спрямована на створення адаптаційних механізмів довгострокової дії до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, вироблення високого

рівня стійкості до наявних та потенційних загроз для підвищення ефективності діяльності, забезпечення фінансової підтримки стійкого росту в поточному та перспективному періодах. Стратегія управління фінансовою безпекою підприємства є невід'ємним складником формування та реалізації загальної стратегії розвитку підприємства, оскільки відповідає за цілі, напрями, джерела та об'єкти фінансування. Вона забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин підприємства. Для полегшення стратегічного управління, пропонуємо концептуальну схему розроблення та реалізації стратегії управління фінансовою безпекою підприємства, яка характеризується комплексністю і завершеністю та передбачає послідовність певних етапів. На першому етапі встановлюються поточні та довгострокові цілі управління фінансовою безпекою підприємства, що в узагальненому вигляді передбачає: встановлення загальної мети; побудову ієрархії цілей; установлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їхнього виконання. З урахуванням завдань та особливостей майбутнього фінансового розвитку підприємства досягаються максимізація його ринкової вартості та підвищення ефективності фінансової діяльності за умов зниження рівнів ризиків. На другому етапі розроблення стратегії відбувається аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, інформаційною базою якого є статистична та фінансова звітність підприємства, дослідження сучасного стану фінансових ринків, аналітичні огляди, спеціальні дослідження тощо. Аналіз зовнішнього середовища дає змогу підприємству своєчасно спрогнозувати появу загроз, дає можливість розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачених обставин, а також сприяє розробленню стратегії, яка дасть змогу підприємству досягти цілей і перетворити потенційні загрози на вигідні можливості. Третім етапом є формування портфелю стратегій управління фінансовою безпекою підприємства. Формування стратегічного портфелю підприємства передбачає розроблення та оцінку альтернатив стратегій управління фінансовою безпекою підприємства, їх вибір і формування стратегічного набору. Стратегії повинні орієнтувати на максимальну та своєчасну адаптацію діяльності підприємств до динамічного фінансового середовища для досягнення стратегічних цілей. Наступним етапом є аналіз стратегічних альтернатив, вибір та розроблення стратегії. З урахуванням рівня фінансової безпеки підприємства, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на фінансову діяльність підприємства, відбувається вибір стратегії, яка є доцільною для підприємства за конкретних умов господарювання та яка максимально підвищить довгострокову ефективність організації. Щоб зробити ефективний стратегічний вибір, керівники вищої ланки повинні мати чітку концепцію діяльності підприємства та

його майбутнього. На п'ятому етапі реалізація стратегії забезпечує підприємству формування та ефективне використання фінансових ресурсів, виявлення найефективніших напрямів інвестування, відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства, визначення головної загрози з боку конкурентів, вибір напрямів фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами. На цьому етапі доцільно проводити тактичне планування, яке покликане формувати механізми реалізації обраної стратегії, а саме оперативне або поточне. Поточне планування спрямоване на розроблення заходів із формування поточних планів реалізації конкретних напрямів діяльності підприємства чи його розвитку в цілому на рік у плані реалізації завдань обраної фінансової стратегії. Оперативне планування спрямоване на формування вузьких, деталізованих, короткотермінових планів, які формуються шляхом деталізації поточних планів. Оперативні й поточні плани не повинні відхилятися від фінансової стратегії підприємства, а, навпаки, конкретизувати й доповнювати її. На завершальному етапі відбуваються організація системи управління та контроль реалізації стратегії. Якщо в процесі формування і реалізації фінансової стратегії виявлено певні відхилення фактичних значень показників від планових та від визначених умов діяльності підприємства, то відбувається коригування стратегії на тому етапі, на якому виявлено таке відхилення. Також після реалізації стратегії відбувається її оцінка за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації.

### Література

1. Барановський О.І. Фінансова безпека : [монографія] / О.І. Барановський. – К. : Фенікс, 1999. – 338 с.
2. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А. Бланк. – К.: Эльга; Ника-Центр, 2004. – 784 с.
3. Єрмошенко М.М. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство: [монографія] / М.М. Єрмошенко, К.С. Горячева. – К.: Національна академія управління, 2010. – 232 с.
4. Ареф'єва О.В. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки / О.В. Ареф'єва, Т.Б. Кузенко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 1(91). – С. 98-103.
5. Мартюшева Л.С. Фінансова безпека підприємств : [конспект лекцій] / Л.С. Мартюшева, Т.Б. Кузенко, О.Ю. Литовченко. – Харків : ХНЕУ, 2008. – 140 с.
6. Гукова А.В. Роль финансовой безопасности предприятия в системе его экономической безопасности / А.В. Гукова, А.Д. Иникина // Образование и общество. – 2006. – № 3. – С. 98-102.
7. Garry J. Schinasi. Defining Financial Stability / Schinasi Garry // IMF Working Paper Series. – 2004. – WP/04/187. – P. 1-16.